

Firma XXI wieku

Andrzej Blikle

4 października 2013 w Dzierżoniowie
prezentacja wykładu i książka „Doktryna jakości”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



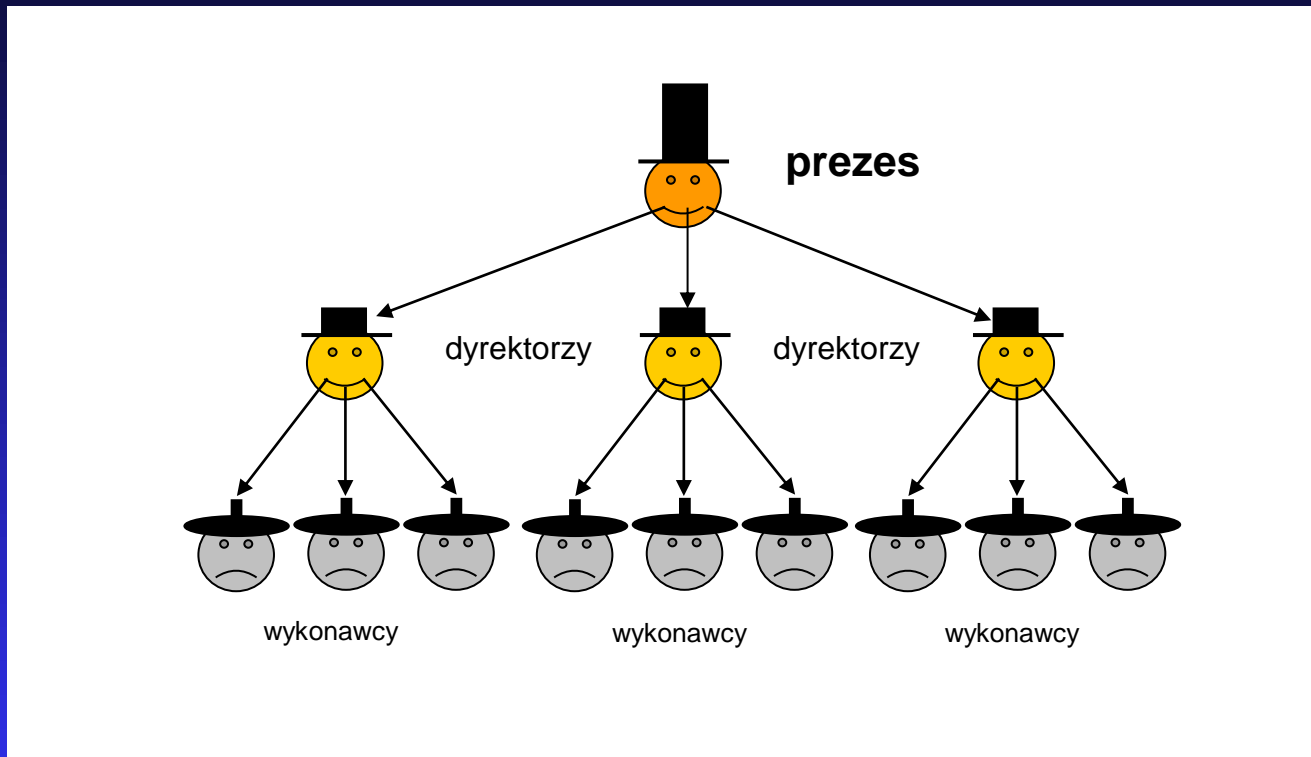
Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Co to jest?



TYLOROWSKI HIERARCHICZNY MODEL ZARZĄDZANIA



Zarządczy model Tylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

CZEMU SŁUŻY ZARZĄDZANIE OPERACYJNE?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie odgórne czyli struktura hierarchiczna?

nie!

Firma wiedzy i jakości

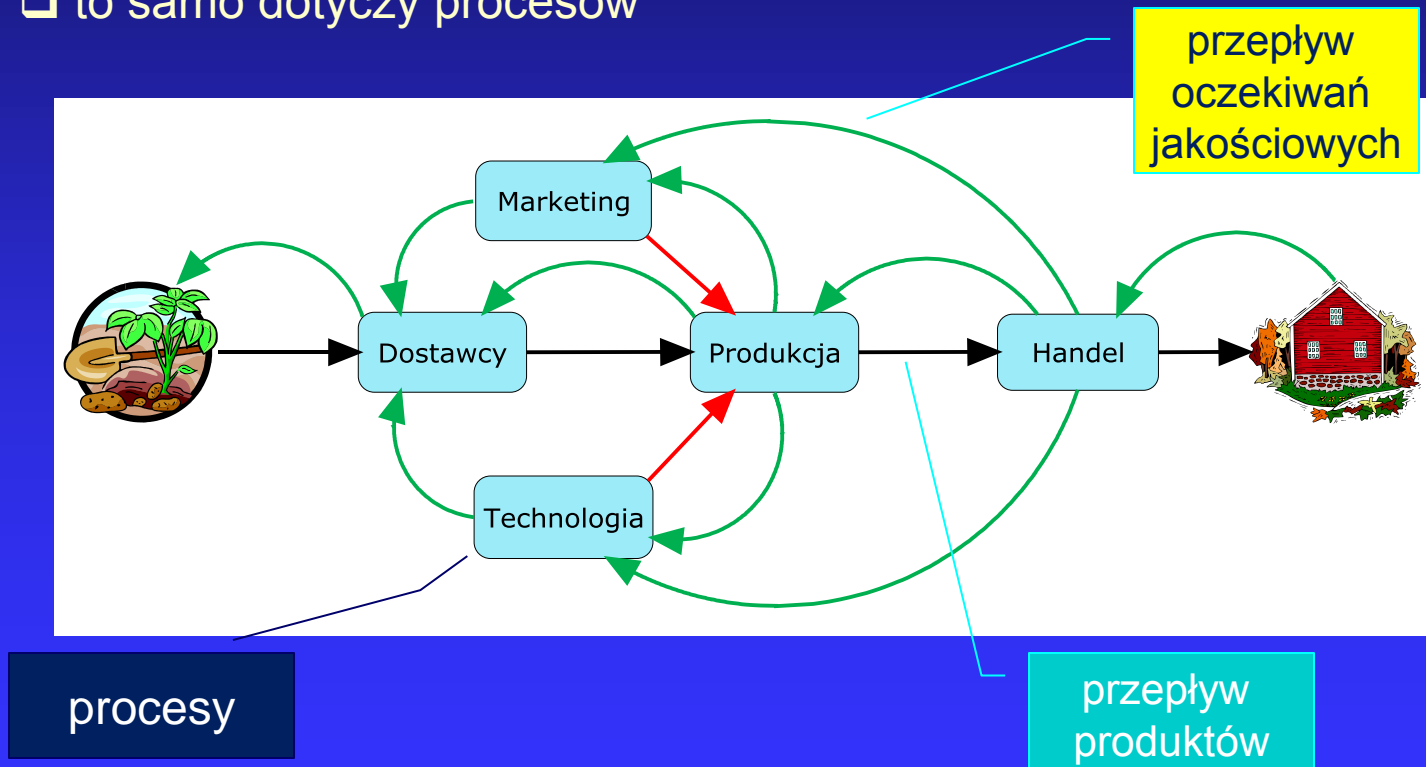


PARADYGMATY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

1. wiedza staje się podstawowym zasobem przedsiębiorstwa,
2. wykonywane czynności wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — również czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego,
4. wobec uniwersalizacji pracy pracownika rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy,
5. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej **zespół** pojawia się ponad-wydziałowa jednostka **proces** związana z określonym obszarem wiedzy i rodzajem wykonywanych czynności,
6. relacje pomiędzy procesami nie dotyczą przekazywania poleceń, ale odpowiadają takim zjawiskom jak **przesyłanie produktu do dalszej obróbki, dostarczanie narzędzi, wspomaganie, szkolenie,**
7. pojawiają się pojęcia **wewnętrznego klienta** i **wewnętrznego dostawcy** stanowiące ogniwa w **łańcuchu jakości** wiodącym od zewnętrznego dostawcy do zewnętrznego klienta.

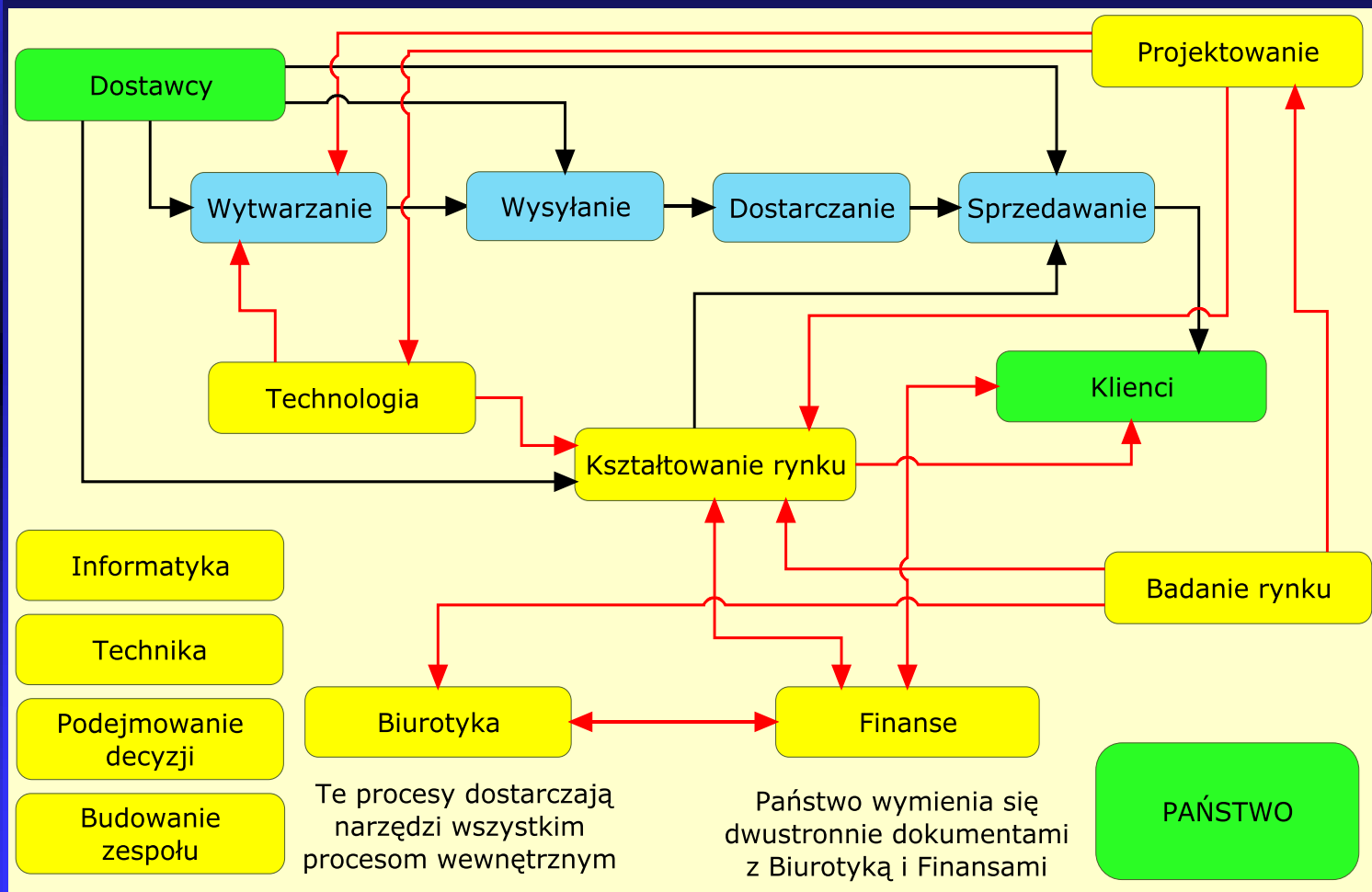
PARADYGMATY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

- ❑ jakość określa klient,
- ❑ wiedza o oczekiwaniach klienta musi docierać na każde stanowisko pracy,
- ❑ każde stanowisko pracy ma swojego klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego),
- ❑ to samo dotyczy procesów



DEMINGOWSKI PROCESOWY MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I JAKOŚCIĄ

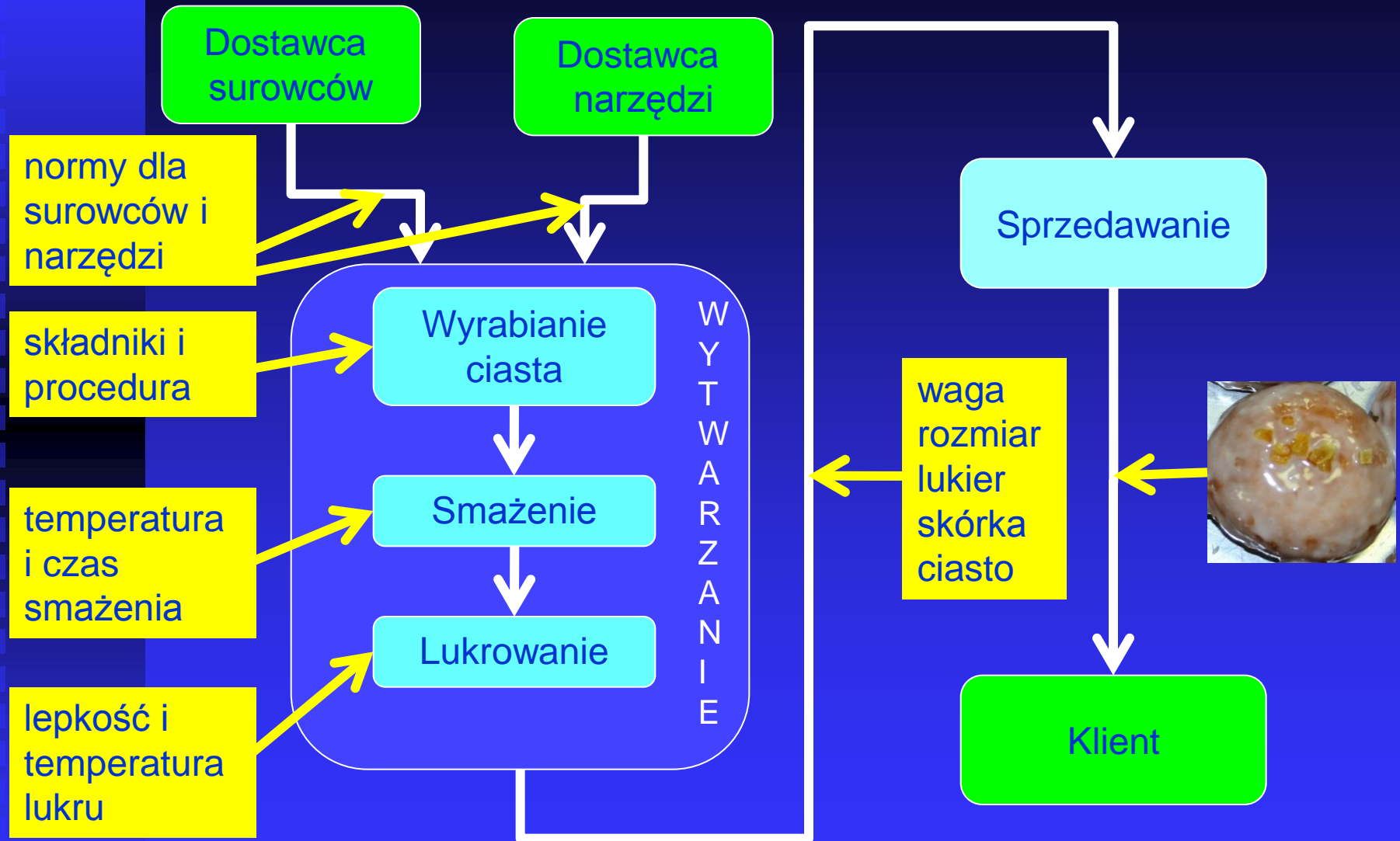
Synchronizacja działania: współpraca procesów



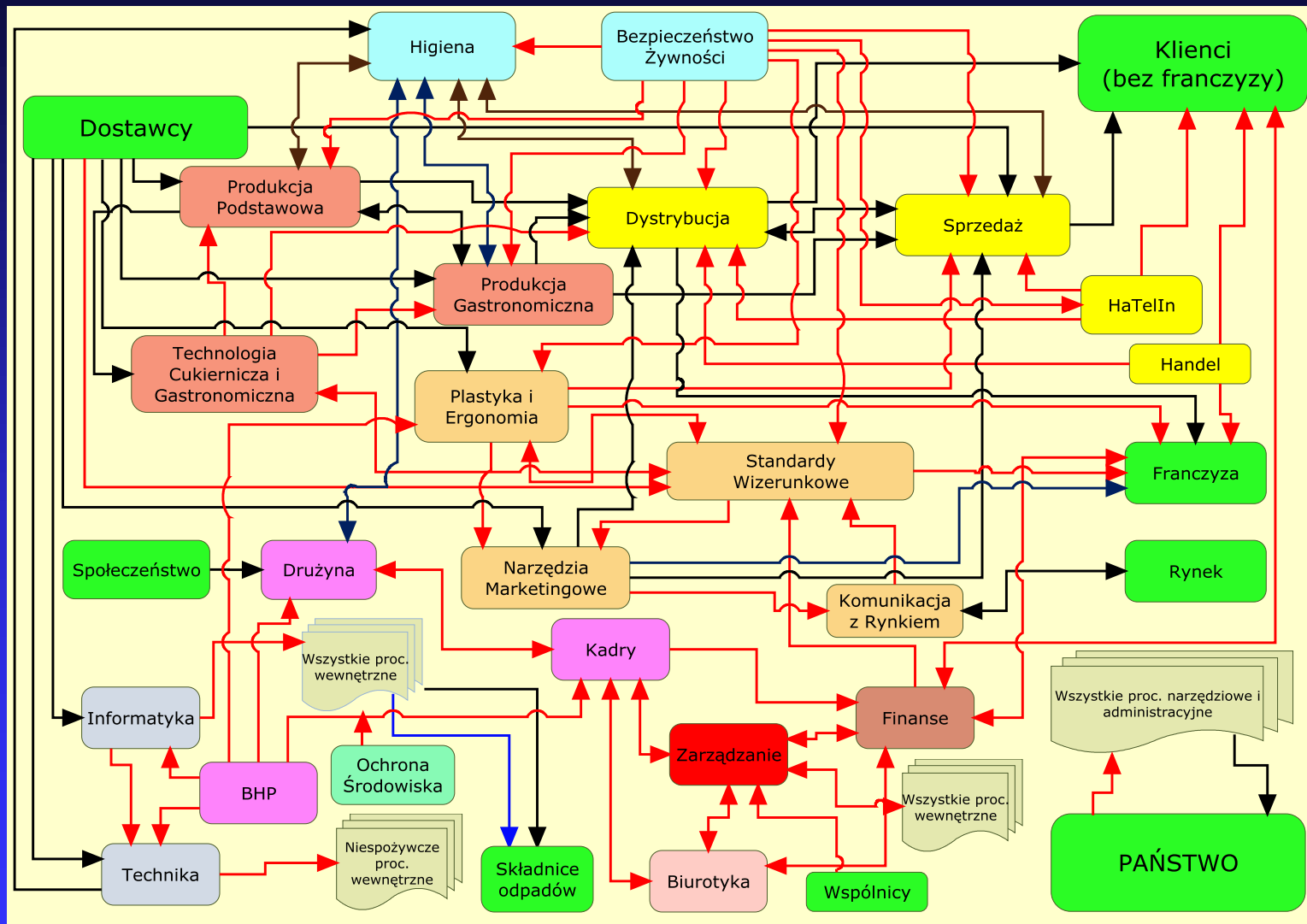
PRZEPŁYWY POMIĘDZY DOSTAWCĄ I ODBIORCĄ sygnały synchronizujące



PRZEPIŹYW INFORMACJI O STANDARDZIE JAKOŚCI



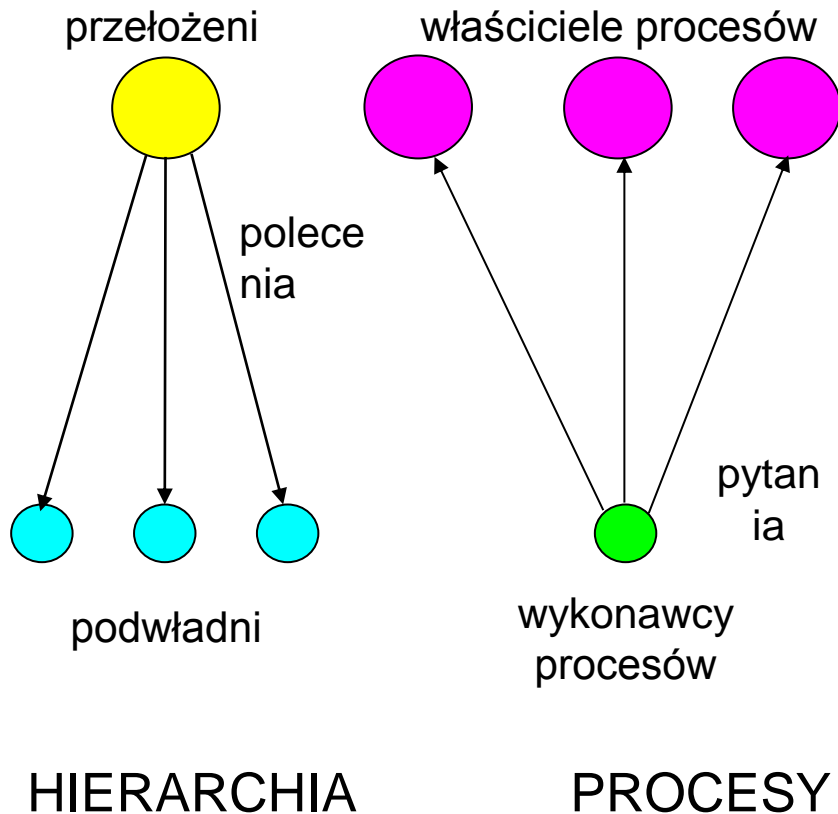
PEŁNA MAPA PROCESÓW FIRMY A.BLIKLE



PORÓWNANIE MODELU HIERARCHICZNEGO Z PROCESOWYM

ATRYBUT	HIERARCHICZNY MODEL TYLORA	PROCESOWY MODEL DEMINGA
Jednostka zarządcza	Zespół	Proces
Menadżer	Kierownik zespołu	Właściciel procesu
Relacja pomiędzy jednostkami	Podległość: kto się kogo słucha	Przepływ produktów i wiedzy: kto kogo wspomaga
Komunikaty zarządcze	Polecenia i raporty	Komunikaty dotyczące jakości
Polityka jakości	Apele, kary i nagrody	Normy, procedury i analiza
Autor normy jakości	Przełożony	Klient
Determinanta pozycji	Władza	Wiedza

DWA MODELE KOMUNIKACJI I TRZY ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA WIEDZY



ŹRÓDŁA WIEDZY:

1. normy i procedury,
2. właściciele procesów
3. przełożeni zespołów

Mądrość tłumu czyli wprowadzenie do firmy 2.0



James Surowiecki,
Mądrość tłumu,
Hellion S.A. 2010

Ekonomicznym problemem społeczeństwa (...) jest problem wykorzystania wiedzy, której nikt nie posiada w całości.

Friedrich August von Hayek

KONKURS NA TARGU BYDŁA



West of England Fat Stock and Poultry Exhibition w Plymouth 1906

„Ile będzie ważył wół po tym, jak zostanie zaszlachtowany i sprawiony”

Wyniki badania Francisa Galtona:

- Głosy złożyło 787 osób
- Średnia z przewidywanej wagi wyniosła 542,2 kg
- W rzeczywistości mięso wołu ważyło 542,6 kg

HIPOTEZA

We właściwych warunkach grupy okazują się niezwykle inteligentne i są często mądrzejsze od najbardziej błyskotliwych swoich członków.

ZAGINIĘCIE ŁODZI PODWODNEJ USS SCORPION



Scorpion zaginął w roku 1968 na wodach Północnego Pacyfiku podczas powrotu z rutynowego rejsu patrolowego.

Na podstawie ostatniego znanego położenia Scorpiona obszar jego możliwej lokalizacji określono jako koło o średnicy 30 km.

John Caven zorganizował zespół do określenia położenia łodzi:

- zaproponował kilka hipotetycznych scenariuszy wypadku,
- zaprosił specjalistów z różnych dziedzin, a w tym matematyków, specjalistów od łodzi podwodnych i służb ratowniczych,
- członkowie zespołu niezależnie od siebie starali się ocenić położenie łodzi,
- zebrane wypowiedzi poddano obróbce statystycznej (Twierdzenie Bayesa),
- pięć miesięcy później Scorpiona znaleziono o 200 m od miejsca wskazanego przez członków zespołu.

KATASTROFA PROMU KOSMICZNEGO CHALLENGER



28 stycznia 1986 roku Challenger eksplodował w 74 sekundzie po starcie. Jako potencjalnych winnych tego wydarzenia określono cztery firmy:

1. Rockwell International – wahadłowiec i jego silniki,
2. Lockheed – wsparcie naziemne,
3. Martin Marietta – zewnętrzny zbiornik paliwa,
4. Morton Thiokol – rakieta nośna na paliwo stałe.

Spadki akcji na giełdzie w 21 minut po eksplozji:

1. Rockwell International – 6%
2. Lockheed – 5%
3. Martin Marietta – 3%
4. Morton Thiokol – awaryjne wstrzymanie handlu, godzinę później 6%, na koniec sesji 12%

Sześć miesięcy później ustalono, że przyczyną eksplozji były uszczelki w rakiecie nośnej firmy Morton Thiokol

CZY KAŻDY TŁUM JEST MĄDRY?

Cztery warunki mądrości tłumu:

1. różnorodność – każdy posiada nieco inne informacje,
2. niezależność – opinie nie są uzgadniane i nie odwołują się do wspólnej wiedzy,
3. decentralizacja – uczestnicy badania mają zróżnicowaną wiedzę co do jej obszaru (specjalności),
4. agregacja – istnieje mechanizm, który łączy prywatne sądy i przetwarza je w zbiorową decyzję

Bez agregacji tłum wie jedynie tyle, ile najmądrzejsza jego jednostka.

Amerykańskie służby wywiadowcze nie przewidziały ataku z 11 września nie z braku informacji, ale z braku agregacji.

W czasie wojny iracko-amerykańskiej obie armie charakteryzowały atrybuty 1, 2 i 3. Fedainom jednak zabrakło agregacji.

WIRTUALNE RYNKI PROGNOSTYCZE

Iowa Electronic Markets

<http://tippie.uiowa.edu/iem/>

Przykładowe reguły działania rynku „Wybory prezydenta USA”:

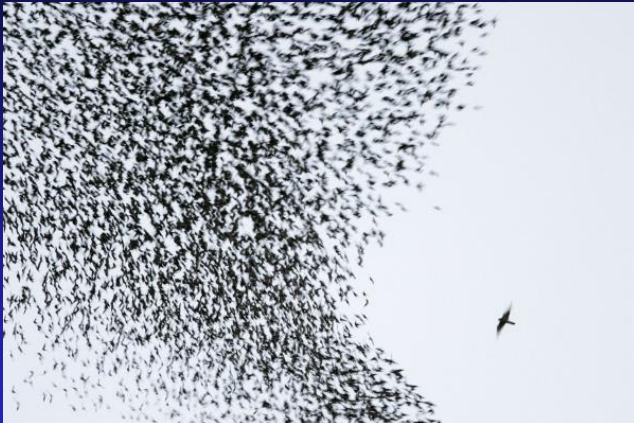
1. Każdy inwestor otwiera konto i wpłaca pewną kwotę, np. od 10\$ do 100\$. Przypuśćmy, że 5.000 inwestorów otworzyło konta o łącznej wartości 250.000\$
2. Akcje będące w obrocie dotyczą zwycięstwa wybranego kandydata. Operator rynku oferuje do sprzedaży pewną liczbę akcji każdego z kandydatów za jakąś cenę wyjściową.
3. Powstaje wtórny rynek akcji, na którym można je sprzedawać i kupować.
4. Po rozstrzygnięciu wyborów pula 250.000\$ jest dzielona pomiędzy wszystkie akcje wygrywającego kandydata i wypłacana posiadaczom akcji (zwycięzca bierze wszystko) lub dzielona pomiędzy akcje różnych kandydatów proporcjonalnie do wyników wyborów.

Prognozy rynku IEM okazują się trafniejsze od badań opinii publicznej prowadzonych metodami statystycznymi, mimo że grupa graczy najczęściej nie jest reprezentatywna dla społeczności elektoratu.

INNE PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ RYNKÓW PROGNOSTYCZNYCH

1. Przewidywania wyniku mistrzostw w koszykówkę i inne sporty
2. Przewidywania przychodów z filmu, który ma wejść na rynek:
Hollywood Stock Exchange Market

LOKALNA KOORDYNACJA syndrom roju



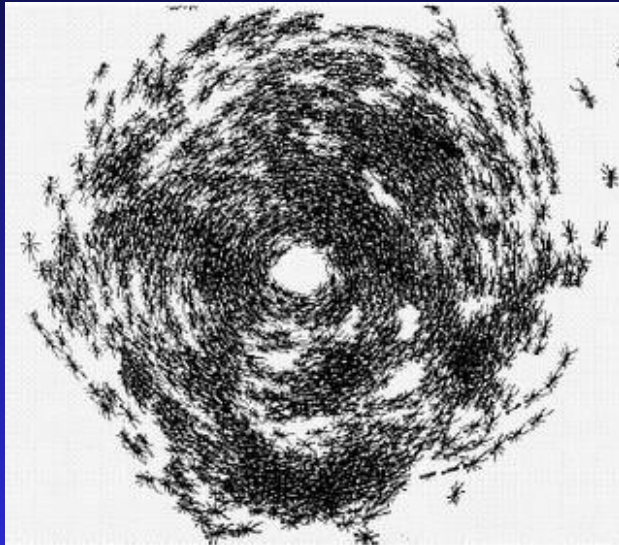
Zasady szpaczego stada:

1. Trzymaj się bliski środka
2. Leć 2-3 długości ciała od sąsiada
3. Nie wpadaj na sąsiada
4. Jeżeli drapieżnik atakuje, usuń mu się z drogi.

<http://www.youtube.com/watch?v=OnAAozmERXA>

Koordinacja działań w strukturze procesowej
odbywa się na podobnej zasadzie.

ZAGROŻENIE BRAKIEM RÓŻNORODNOŚCI: myślenie grupowe syndrom mrówczego kręgu



William Beebe w
gujańskiej dżungli



Przykłady klęsk w polityce zagranicznej USA związanych z
myśleniem grupowym (psycholog Irving Janis):

- Pearl Harbor
- Zatoka Świń

Firma 2.0

wykorzystanie technologii do jednoczenia ludzi



Andrew McAfee, *Firma 2.0 – sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*

Syndrom Web 2.0

platforma komunikacyjna zastępuje
komunikacyjny kanał

Kanały komunikacyjne:

- poczta
- telefon
- e-mail

Platformy komunikacyjne (przykłady):

- Goggle (3 mld stron)
- Wikipedia
- Delicious (dzielenie się linkami do stron)
- YouTube i Picasso
- Twitter
- FaceBook (40 mld zdjęć)
- Blogger
- chmura w Internecie

EFEKT PLATFORMY

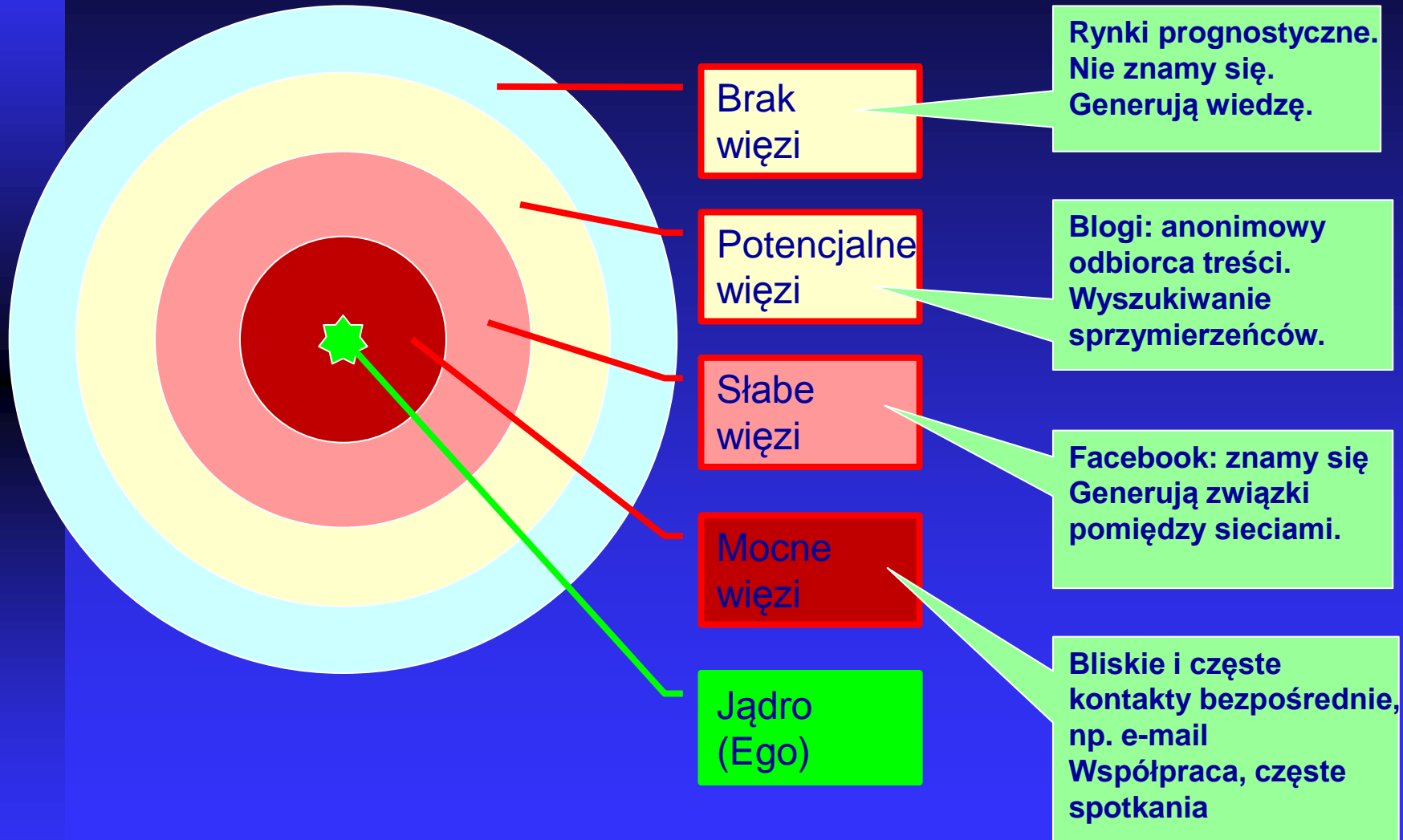
Platforma staje się bardziej atrakcyjna dla każdego z użytkowników w miarę przyciągania coraz większej ich liczby.

Kanały a platformy

KANAŁ	PLATFORMA
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Trzeba znać odbiorcę i jego obszar zainteresowań.<input type="checkbox"/> Jeżeli chcemy dotrzeć do wszystkich zainteresowanych musimy też dotrzeć do wielu niezainteresowanych (SPAM).	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nie musimy znać odbiorców i ich obszarów zainteresowań.<input type="checkbox"/> Żaden z nich nie będzie otrzymywać informacji, których nie potrzebuje.
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Jeżeli chcemy otrzymywać informacje musimy znać i poinformować o tym wszystkie ich źródła.<input type="checkbox"/> Musimy pogodzić się z nieotrzymywaniem pewnych informacji.<input type="checkbox"/> Musimy pogodzić się z otrzymywaniem niechcianych informacji.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nie musimy znać źródeł informacji.<input type="checkbox"/> Będziemy otrzymywać wszystkie pojawiające się i interesujące nas informacje<input type="checkbox"/> Nie musimy otrzymywać niechcianych informacji.
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Im więcej użytkowników korzysta z danego kanału, tym ten kanał jest mniej skuteczny (zjawisko zatykania się).	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Im więcej użytkowników korzysta w platformy, tym jest ona skuteczniejsza.

Pierścienie więzy w sieciowej społeczności

- siła słabych więzy -



ESSP

Emergent Social Software Platforms

Samoorganizujące się Społeczne Platformy Softwarowe

Firma 2.0 to firma wykorzystująca ESSP do osiągnięcia swoich celów

ATRYBUTY PLATFORMY ESSP OFEROWANE UŻYTKOWNIKOM:

1. **wyszukiwalność** – łatwość odnalezienia potrzebnej informacji,
2. **linkowalność** – możliwość tworzenia powiązań pomiędzy treściami,
3. **blogowalność** – możliwość umieszczania na platformie swoich treści,
4. **tagowalność** – możliwość kategoryzowania treści przez przypisywanie im tagów, np. jak w Delicious
5. **rozszerzalność** – zapamiętywanie przez platformę preferencji użytkownika, np. jak w Amazon: „osoby, które kupiły tę książkę...”,
6. **sygnalizowalność** – wysyłanie przez platformę informacji o pojawiających się nowych treściach, np. RSS (really simple syndication).

PRZYKŁADY ORGANIZACJI 2.0

1. Google
2. Bank inwestycyjny Dresdener Kleinwort Wasserstein
3. Directorate of National Intelligence
4. Wspólnota Wywiadów Stanów Zjednoczonych (utworzona po 11 września 2001)
5. VistaPrint
6. JM Stefko – drukarnia (firma rodzinna)

Normy i zasady samoorganizowania się platformy ESSP na przykładzie Wikipedii

NORMY (Jimmy Wales):

Atmosfera miłości i szacunku motywująca do odpowiedzialnego działania. Jeżeli chcesz, aby twój wpis przetrwał, musisz starać się być pomocnym i współpracować z innymi.

ZASADY I WYTYCZNE:

1. Wikipedia to encyklopedia, a nie miejsce dla tekstów źródłowych i propagowania światopoglądów. To nie gazeta!
2. Neutralny punkt widzenia; przedstawianie alternatyw.
3. Wolny zbiór wiedzy oparty na licencjach Creative Commons i GNU Free Documentation Licence.
4. Przestrzegaj etykiety. Szanuj innych autorów, nawet gdy się z nimi nie zgadzasz.
5. To są jedyne obowiązujące w Wikipedii zasady.

WIARYGODNOŚĆ INFORMACJI W WIKIPEDII

Badanie „Nature” z 22 grudnia 2005:

- Zbadano 42 jednakowe hasła w obu źródłach.
- W Encyclopedia Britannica wykryto 123 błędy, w tym 4 poważne.
- W Wikipedia wykryto 162 błędy, w tym 4 poważne.

Do 25 stycznia wszystkie błędy w Wikipedii poprawiono.

Public Relations Journal vol. 6 nr 2 z roku 2012:

- W 60% przypadków zamieszczane na Wikipedii informacje dotyczące firm są błędne
- 25% e-maili sygnalizujących te błędy zostało zignorowanych.

OBAWY I OPORY PRZED WPROWADZENIEM ESSP DO FIRMY

DWIE KATEGORIE OPORÓW:

- A. Obawa, że nikt nie będzie korzystał.
- B. Strach, że jednak ktoś skorzysta.

STRACH:

1. Naganne działania pracownik-pracownik: oczernianie, kłótnie,...
2. Naganne działania wobec firmy: ujawnianie wewnętrznych brudów.
3. Marnowanie czasu pracy: sprawy osobiste, zdjęcia z wakacji,...
4. Sądy mogą żądać ujawnienia materiałów ESSP w przypadku pozwów.
5. Źródło materiałów dla szpiegostwa przemysłowego. Wyciekanie ważnych informacji.
6. Jeżeli ESSP udostępnimy dostawcom i klientom, mogą one stać się forami krytyki firmy i ujawniania jej słabości.

Andrew McAfee twierdzi, że w okresie swojej kilkuletniej już pracy z firmami 2.0 nie spotkał się z żadnymi niepokojącymi sytuacjami powyższego typu.

DLACZEGO ESSP NIE STANOWIĄ ZAGROŻENIA

(zdaniem Andrew McAfee)

DZIAŁANIA NEGATYWNE I AGRESYWNE ORAZ BŁĘDNE INFORMACJĘ NIE STANOWIĄ PROBLEMU GDYŻ:

1. ESSP nie jest platformą anonimową.
2. Użytkownicy platformy mają poczucie wspólnoty, szybko więc reagują na negatywne zachowania i korygują błędne informacje.
3. Istnieją formalni liderzy organizacji, którzy obserwują platformę i mogą zapobiegać negatywnym zachowaniom.
4. Większość osób wie, jak należy zachowywać się na platformach ESSP, i stosuje tę wiedzę w praktyce.

KŁOPOTLIWE INFORMACJE NIE STANOWIĄ PROBLEMU GDYŻ:

1. Mogą być źródłem ważnych informacji dla firmy.
2. Stanowią system wczesnego ostrzegania śledzony przez kierownictwo i pracowników firmy
3. Uwiarygodniają opinie pozytywne

Pamiętajmy też, że pracownicy i tak mogą korzystać z platform ogólnodostępnych i anonimowych.

ANALIZA PORÓWNAWCZA ORGANIZACJI 1.0 i 2.0

ORGANIZACJA 1.0	ORGANIZACJA 2.0
Ukrywanie informacji. Klub kłamców	Informacja powszechnie weryfikowalna.
Moja władza określa moją pozycję i stanowi gwarancję mojego bezpieczeństwa	Dzielenie władzy z każdym, kto ma uprawnienia do podejmowania decyzji
Jednostronna kontrola sprawowana przez przełożonych	Wielostronna kontrola sprawowana przez proces decyzyjny
Maksymalizowanie wkładu osobistego	Maksymalizowanie wkładu zespołu
Wypowiedzi obronne i oszczędne	Wypowiedzi pełne z zaproszeniem do wymiany poglądów
Paradygmat przemawiania	Paradygmat rozmawiania

Rozmowa nie jest (...) konkursem, w którym zwycięzca otrzymuje nagrodę (...), ale (...) intelektualną przygodą w ramach której poznajemy wiele różnych strategii rozumienia świata. Ponadto nie czujemy się zażenowani różnicami i nie przeraża nas brak ostatecznych wniosków.

Michael Oakeshott

Studia przypadków

Firma bez menadżerów

Harvard Business Review, December 2011

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 700 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ przez ostanie 20 lat dwucyfrowy wzrost roczny przy wzroście branży na poziomie 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.

przykład zarządzania procesowego



www.morningstarco.com

Jesteśmy zespołem samozarządzających się profesjonalistów podejmujących komunikację i negocjujących koordynację własnych działań pomiędzy sobą.

Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.

Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

Planowanie i koordynacja działań

Colleague Letter of Understanding (CLOU) – roczny plan działania pojedynczego pracownika.

1. Nikt nie ma szefa. Twoim szefem jest twoja misja (CLOU). Mało kto podejmuje samodzielne decyzje, ale też nikt nie ma dość siły, aby samodzielnie zabić jakiś pomysł.
2. Każdy negocjuje swoje obowiązki i zasady współpracy (CLOU) ze swoimi dostawcami i odbiorcami, których liczba wynosi zwykle około dziesięciu. Każda negocjacja trwa od 20 do 60 minut.
3. Każdy z 23 oddziałów firmy negocjuje swój kontrakt typu dostawca-odbiorca z innymi oddziałami i z firmami zewnętrznymi.

Synchronizacja procesowa: każdy węzeł struktury uzgadnia swoje działania z bezpośrednimi sąsiadami w strukturze (zasada roju).

Bieżące zarządzanie finansami

1. Każdy pracownik jest odpowiedzialny za (i upoważniony do) pozyskiwania surowców, narzędzi, współpracowników i kontrahentów zewnętrznych.
2. Każdy większy zakup musi być uzasadniony zwrotem z inwestycji.
3. Koordynacja większych zakupów dla wykorzystania siły negocjacyjnej.
4. Gdy zakup jest konieczny, dokłada się starań, aby był zrealizowany.
5. Każdy może zakwestionować wydatki innego pracownika lub oddziału.
6. Dwa (!) razy w miesiącu informacja o stanie finansowym jednostki. Szkolenia w umiejętności ich czytania.

Egon Zehnder International

More than two-thirds of our engagements come from existing clients – a testament to the success of our results-oriented approach.



- ❑ Pozyskiwanie menadżerów najwyższego szczebla
- ❑ W 2010 druga w branży
- ❑ 650 mln \$ rocznego przychodu
- ❑ 13% rocznego wzrostu
- ❑ W ciągu ostatnich pięciu lat zrekrutowano 1000 menedżerow, a oceniono 20.000

- ❑ 380 konsultantów (pracowników merytorycznych)
- ❑ 63 oddziały w 37 krajach
- ❑ Klienci: małe i duże firmy, organizacje publiczne, rządy

Wynagrodzenie partnerów

1. Wynagrodzenie podstawowe, zależnie (nieznacznie) od kraju.
2. Wzrost wartości udziałów o 10% rocznego zysku podzielonego przez liczbę udziałów.
3. Jednakowy dla wszystkich udział w zyskach:
54% zysku / liczba partnerów
4. Premia za starszeństwo: 36% zysku / liczba lat starszeństwa.

ZALETY TEGO SYSTEMU WYNAGRODZEŃ

1. Oddziały i konsultanci nie współzawodniczą ze sobą w pozyskiwaniu klienta.
2. Konsultanci nie są stają wobec konfliktu interesu własnego i interesu klienta oraz firmy.
3. Bardzo prosty sposób wyliczania wynagrodzeń. U konkurencji liczy się udział każdego z grupy konsultantów obsługujących tego samego klienta w pozyskaniu honorarium od klienta.

Mary Kay Cosmetics

www.marykay.pl



Mary Kay Ash

Ujmująca. Inspirująca

Jedyna w swoim rodzaju **historia sukcesu**

Wyobraziłam sobie firmę, w której każdej kobiecie dajemy szansę odnieść tak wielki sukces, jaki tylko jest w stanie sobie wymarzyć. Przed kobietami odważnymi na tyle, by móc marzyć, stałyby szeroko otwarte drzwi, za którymi czekałyby na nie niemal nieograniczone możliwości rozwoju. Jedynie od nich samych zależałoby, ile w życiu osiągną.

Sukces [Mary Kay Inc.] jest o wiele, wiele głębszy niż góry zarobionych dolarów czy też jej budynki i aktywa. Prawdziwy sukces naszej firmy należałoby mierzyć liczbą ludzkich losów, na które wpłynęliśmy i którym dajemy nadzieję każdego dnia.

Zespół 1,8 mln niezależnych konsultantek kosmetycznych na 30 rynkach świata



Konsultantki kupują od firmy produkty, a otrzymują szkolenie i wsparcie organizacyjne.

Nikt nie ma nad sobą szefa, a gradacja stanowisk wskazuje, kto kogo wspiera wiedzą i doświadczeniem. Jest to więc gradacja mentorów.

Dwucyfrowe tempo rocznego wzrostu od powstania w 1963 roku
Obroty 2,4 miliarda \$ w roku 2007
Filia polska powstała w roku 2003.

Hierarchia mentorów

1. Niezależna konsultantka kosmetyczna
2. Starsza konsultantka kosmetyczna; 1-2 konsultantki w zespole
3. Gwiazda rekrutacji; 3-4 konsultantki w zespole
4. Lider zespołu: 5-7 aktywnych konsultantek w zespole
5. Przyszła dyrektor sprzedaży; co najmniej 8 aktywnych konsultantek
6. Niezależna dyrektor sprzedaży
7. Starsza dyrektor sprzedaży; 1-2 dyrektorów pierwszego pokolenia
8. Przyszła naczelną dyrektor sprzedaży; 3-4 dyrektorów p. pokolenia
9. Naczelną dyrektor sprzedaży: 5-7 dyrektorów p. pokolenia
10. Główną dyrektor sprzedaży: 8 dyrektorów p. pokolenia
11. Niezależna krajowa dyrektor sprzedaży

Począwszy do Gwiazdy Rekrutacji wypłacana jest prowizja od sprzedaży podopiecznych oraz własnej.

Jakie to wszystko odległe od codzienności armii pruskiej



Jeszcze jedna refleksja

W armii pruskiej obok surowej dyscypliny odwoływano się również do pobudek godnościowych:

- patriotyzm
- honor munduru
- honor armii
- wierność cesarzowi

Tymczasem w wielu firmach jest jedynie kij i marchewka

Zapraszam na moje Konwersatoria z TQM

wstęp wolny
informacje na
www.moznainaczej.com.pl/konwersatorium